

# רוקמות עתיד: חקר פיתוח מנהיגות צעירות וצעירים בחברה הבדואית בנגב מפרספקטיבה פרדוקסלית

פרופ' רונית קרק, אוניברסיטת בר-אילן

## מטרת המחקר ותרומתו

המחקר חותר להרחיב את הידע התיאורטי והיישומי ביחס לאופנים בהם ניתן לפתח מנהיגות בקרב נשים וצעירות מהשוליים החברתיים בכלל ומהחברה הבדואית בנגב בפרט. במטרה להשיג יעד זה, אנו נתמקד בתכניות פיתוח המנהיגות והעצמת נשים של עמותת "רקמת המדבר", שהיא הארגון החברתי הבדואי הראשון בכלל ושל נשים בנגב בפרט. "רקמת המדבר" הוקמה ב-1996, כעמותה לקידום מעמד האישה בחברה הבדואית, ופעלה בתחילת דרכה מול נשים ונערות בלבד. עם זאת, העמותה שינתה את קהל היעד שלה על מנת להשיג מטרה זו וכן הרחיבה את יעדיה לפיתוח מנהיגות של נערות ונערים בדואיים והעצמת החברה הבדואית בכללותה. כיום, העמותה פועלת למען העצמת צעירות ונשים בקהילה הבדואית ולמען פיתוח מנהיגות בקרב צעירי וצעירות הקהילה הבדואית, מתוך אמונה שטיפול מיומנויות כלכליות, חינוכיות וחברתיות של צעירים, תוך כדי המעורבות שלהם בתרומה לקהילה המקומית, הם המפתח להובלת שינוי חברתי נרחב ולבניית והכשרת מנהיגי העתיד. תכניות פיתוח המנהיגות של עמותה זו הן ייחודיות לא רק בגלל קהילת היעד שלהן, אלא גם בזכות היות העמותה כזו שהכשירה מספר דורות של צעירות.

קרק, פרסר וציון וולדוקס (2016, 2017) יצרו מודל של פיתוח מנהיגות נשים מפרספקטיבה פרדוקסלית פמיניסטית. על פי גישה זו, בעשייה חברתית ובתהליכי פיתוח מנהיגות ישנם יחסים מורכבים שמעלים דילמות, מציפים מתחים, אינם ניתנים לניסוח ליניארי במונחים של "התפתחות" ואינם דורשים פתרון חד משמעי, ועל כן דורשים חשיבה פרדוקסלית וביקורתית להובלת שינוי חברתי. הנסיון לפתח מנהיגות בתוך קהילה אורגנית בפריפריה, בה ישנם צירי זהות מרובים שמצטלבים ומובילים לשוליות מרובה, מעלה מורכבות בתהליכי פיתוח מנהיגות. עם זאת, אימוץ עמדה פרדוקסלית, שאיננה מבקשת להכריע בין דילמות מורכבות בתהליך, אלא לאחוז בו זמנית במתחים וכיוונים מנוגדים, מהווה נכס בהליך פיתוח מנהיגות ויצירת שינוי בחברה שמרנית ומסורתית - ועשויה להוביל לצורות חדשות של עשייה חברתית ותכניות הכשרה חדשניות. במחקר זה נעשה שימוש בתיאוריות של מגדר ורב-ציריות ותיאוריית מנהיגות של פרדוקסים על-מנת לפרש פרקטיקות מנהיגות שונות. שלושה מהלכים אלה יחד מספקים מענה מקיף להעמקת בסיס הידע בנוגע לנשירת סטודנטים באקדמיה הישראלית. מתוך חשיבה פרגמטית אודות מקבלי החלטות, הם מיועדים להעלות תובנות ברורות למען מיצוי השכלה גבוהה.

למחקר הנוכחי ארבע מטרות מרכזיות:

1. בחינת ההשפעה ודרכי ההשפעה של תכנית פיתוח המנהיגות הייחודית של "רקמת המדבר" על פיתוח המנהיגים/ות של המשתתפים בה (השפעה על תהליכים תוך-אישיים של פיתוח מיומנויות, רכישת ידע ופיתוח זהות) ועל פיתוח המנהיגות בקרב המשתתפים/ות והקהילה הרחבה יותר (השפעה בין-אישית על המשתתפות/ים לבין משפחתם וחבריהם ושינויים בקרב הקהילה הבדואית הרחבה).

2. לבחון שינויים אלו לא רק בקרב המשתתפים בתכניות כיום, אלא גם בקרב בוגרי/ות התכניות על מנת לעמוד על ההשפעות ארוכות-הטווח של תכניות אלה על בוגריהן.
3. לבחון את שיטות הפעולה ואת הפרקטיקות של "רקמת המדבר" להעצמה ולפיתוח מנהיגות נשים וצעירות בדואיות שאוחזות בחשיבה מורכבת של עבודה עם מתחים ופרדוקסים לצורך פיתוח עתידי של מודלים מורכבים לפיתוח מנהיגות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל.
4. לבחון אלו אופני פעולה טובים להעצמה ולפיתוח של מנהיגות בקרב צעירות ונשים בדואיות ואלו פחות (באמצעות חקירת תועלתם של אופני פעולה שונים של העמותה במהלך השנים) ובכלל זה, לבחון את המשמעות של שילוב נערים בתכניות פיתוח מנהיגות, לעומת מצב בו נערות עוברות את התהליך ללא שילוב הנערים.

למחקר זה מספר תרומות תיאורטיות ויישומיות חשובות. ראשית, הוא תורם להרחבת הידע אודות הדרכים לפתח מנהיגות בקרב צעירים וצעירות מהשוליים החברתיים בכלל, ומהחברה הבדואית בפרט. כמו כן, הוא שופך אור על דרכים לתרום לשיפור ולהתאמת תכניות מנהיגות הפועלות ברבדים שונים של הקהילה הישראלית הרחבה יותר. שנית, המחקר צפוי לתרום להרחבת הידע לגבי האקטיביזם הפמיניסטי בחברה הבדואית בדרום הארץ, שהיא ייחודית ומתאמת למציאות התרבותית בחברה זו. שלישית, מתוך דיון בפרספקטיבות של החניכות, החניכים והמובילות ב"רקמת המדבר" בנוגע לשילוב צעירים בתכניות העמותה, מחקר זה שואף לתרום לספרות אודות התועלות והעלויות של שילוב גברים באקטיביזם פמיניסטי ובהעצמת נשים ועל משמעות קיום תכניות מופרדות לנערות ביחס לתכניות פיתוח מנהיגות המשלבות נערות ונערים. רביעית, מחקר זה תורם להרחבת הספרות על מנהיגות מתוך גישה של הצטלבות זהויות (intersectionality), שעד כה התמקדה בעיקר במנהיגות בהקשר הארגוני. מחקר זה מציע לחבר בין הפרספקטיבה של הצטלבות זהויות שוליים ובין פיתוח מנהיגות בזירה החברתית. הפרספקטיבה המציעה הצטלבות של זהויות שוליים מאפשרת לחשוף את מגוון הזהויות הקיימות בקרב המשתתפות ולהבין את המורכבות מולה הן ניצבות, לא רק דרך הפרספקטיבה האישית אלא גם דרך מיקומן במבנה החברתי הרחב. לבסוף, בחינת פיתוח מנהיגה/ה (הציר האישי) ומנהיגות (הציר הקהילתי) בפריפריה, תוך התייחסות לממדים של זהות, ידע ומיומנויות מנהיגותיות, מתוך גישה של חקר פרדוקסים צפוי לתרום להבנה של פרקטיקה מיטבית להכשרת מנהיגות המעוגנת במתחים, בדיאלקטיקה ובפרדוקס מפרספקטיבה פמיניסטית, בקרב צעירים וצעירות הממוקמים בפריפריה חברתית בחברה שמרנית ומסורתית. קיימת חשיבות רבה לבניית תכניות הכשרה הנשענות על פרקטיקת פיתוח מנהיגות פרדוקסלית (שאיננה מבקשת להכריע בין דילמות מורכבות, אלא לאחוז בו זמנית במתחים ובכיוונים מנוגדים שמשפיעים על הליך פיתוח מנהיגות ויצירת שינוי בחברה), לא רק עבור האוכלוסייה הבדואית והערבית בישראל אלא בקרב אוכלוסיות אחרות המתמודדות עם שוליות מרובה בארץ ובעולם.

## שיטת המחקר

במהלך המחקר, התבצעו 45 ראיונות עומק עם מייסדות העמותה, בוגרות ובוגרי העמותה, חניכות במנהיגות הצעירה בעמותה, אימהות של בוגרות העמותה, עובדים תפעוליים בעמותה וגורמי מעטפת במערך ההנהגה בעיירה לקייה. גיל המראיינים נע בין 17-62 שנים. מבין 45 המראיינים, חמישה היו גברים; 44 היו בדואים ואחת יהודייה.

לצורך המחקר, נערכו ראיונות חצי מובנים, שהתמקדו בתכני עולמו של המראיינים והיוו דרך להגיע אל החוויות האישיות ואל עולם המשמעות שלו והיווה הזדמנות ללמוד על האופן שבו "רקמת המדבר" מצליחה להתמודד עם ריבוי הזהויות והאתגרים הנובעים מעיסוקן של המשתתפות ומרקען המגדרי והדתי.

## ממצאים עיקריים ומשמעותם

### פרקטיקות פעולה ושיטות לפיתוח זהות מנהיגותית

אופן התנהלות הארגון טומן בחובו מספר אופני פעולה מחושבים מעוררי השראה באופיים הפרדוקסלי, שניתן ללמוד מהם על פיתוח מנהיגות בזירה מדיירה ומאתגרת. זיהינו שני עקרונות פעולה כלליים, באמצעותם מייסדות ומובילות "רקמת המדבר" מייצרות לגיטימציה לפעילותן פורצת-הדרך מצד הקהילה הבדואית הקרובה: **מידתיות ומתן כלים**.

עקרון המידתיות, המלווה את כל הלך הרוח ב"רקמת המדבר", מתייחס לאופן פעולה מידתי ואיטי (למשל, דרך יצירת מסרים שונים כלפי חוץ ופנים, האטת תהליכים והתמדה). המייסדות העידו כי מראשית דרכה של העמותה, על מנת להגשים את שאיפותיהן הגדולות והחתרניות - לקדם שוויון מגדרי בחברה הבדואית הפטריארכלית - עליהן לנהוג במשורה, עקב בצד אגודל. המייסדות יודעות כי הפרת הסטטוס-קוו בחברה הבדואית עשויה לא רק להביא לעצירת פעילות העמותה, אלא אפילו לפגיעה בנשים שלוקחות חלק בה.

לכן בצד המסרים הרדיקליים כלפי הנערות והנערים, ישנה נראות חיזונית מאוזנת, שמציגה חלק מהעקרונות אליהן מובילות העמותה שואפות. היבט זה בא לידי ביטוי בניסיונות שונים של מנהלות ומייסדות העמותה להעביר מסר לחניכות כי עליהן לא לשבור מוסכמות בדואיות, כגון לבישת החיג'אב המסורתית, בשילוב עשייה וחשיבה רדיקליות וחדשניות.

כמו כן, נשות העמותה פועלות באמצעות יצירת סדקים קטנים בתודעה של שינוי איטי ומידתי. המייסדות מספרות כי על אף שלעתים הצליחו להביא למימוש מהיר של פעילויות בעמותה שהבשילו לידי שינויים מהירים בקרב משתתפות תכניות המנהיגות, הן נוטות "להאט" תהליכי שינוי מופגנים ולהמשיך ולקיים את פעילותן לאורך זמן ובעקביות, לאורך שנים רבות. המייסדות סיפרו כי הסיבה לכך נעוצה בהבנה כי בחברה שלהן, פעולות מהירות מדי עלולות לעורר התנגדות. איטיות התהליך היא שימור הלגיטימציה והמשך תהליך השינוי של "רקמת המדבר".

עקרון מתן כלים מתמקד בהענקת הון חברתי במגוון תחומים: מיומנויות עבודה, פרנסה, השכלה, תמיכה, חינוך בלתי פורמלי ועוד. המייסדות מספרות כי מראשית דרכה של העמותה, המניע הפנימי שלהן היה לתת כלים בסיסיים בידי נשים בחברה הבדואית. המייסדות חרטו על דגלן ללמד נשים כלים רבים ככל שניתן על מנת לבסס את מעמדן ולפתח את עצמאותן - החל מידיעת קרוא וכתוב ועד למיומנויות רקמה, שהפכו למקור פרנסה ולהון כלכלי בעבור הרוקמות הבדואיות. עבור הצעירות והצעירות הבדואים, יצרו מרחב לימודי וסיפקו כלי עזר לרכישת השכלה שתוביל אותם לייצוב מקומם המעמדי בחברה - לא רק הבדואית, אלא אף בחברה הישראלית הרחבה יותר. אלה כוללים העשרה בחינוך פורמלי ובחינוך בלתי פורמלי וערכי.

שני עקרונות אלו ויישומם מתאפיינים ביצירת מנהיגות על ידי "**חתרנות מדודה**". כלומר יציאה לפעילות מתריסה שמנסה להשיג לגיטימציה באופן מחושב ומפוקח. עקרונות פעולה אלו באים לידי ביטוי באמצעות שלוש פרקטיקות שעושות שימוש בגישה פרדוקסלית, באמצעותן העשייה של "רקמת המדבר" מצליחה לנתב את התהליכים לפיתוח מנהיגות:

1. **רתימת המסורת למען השינוי** - האסטרטגיה הראשונה שזיהינו היא הבחירה של נשות הארגון לשמר את המאפיינים המסורתיים, הבדואיים האותנטיים, כאמצעי לרתימה של גורמים שונים בחברה הבדואית (ילדים, נערים, צעירות ונשים בוגרות) לנטילת חלק בפעילות "רקמת המדבר". אסטרטגיה זו מהווה אמצעי קריטי לביסוס מקומן והצלחתן. השימוש בו איפשר להן להימנע מלעורר התנגדות או נסיונות להפסקת פעילותן, ולרתום לא רק את הנשים, אלא גם את הגברים בקהילה, כדי לתת לגיטימציה במשפחות ובקהילה לפיתוח מנהיגות בקרב נערות ונשים. במסגרת זאת הן מפעילות את הפרקטיקות הבאות: שכפול נורמות ומסורות קיימות, שימוש במסורת תוך מתן משמעות אלטרנטיבית ושימוש במסורת תוך שינוי הדמות הפועלת (פירוט בדו"ח המלא).

2. **אימוץ נורמות חיצוניות מקובלות** - דרך נוספת לקבלת לגיטימציה לפיתוח מנהיגות נשים היא באמצעות אימוץ נורמות מקובלות ורצויות שקיימות בחברה הרחבה יותר בארץ, ואף בתפיסות אוניברסליות גלובליות. נורמות אלו קיימות חלקית בחברה הבדואית ונשות "רקמת המדבר" מאמצות אותן באופן חתרני, כדי לפתח מנהיגות והשפעה בקרב משתתפות ומשתתפי התכנית. אימוץ נורמות חיצוניות בא לידי ביטוי בשימוש בהשכלה כאמצעי גיוס לגיטימציה, העשרה חינוכית פנימית והנגשת השכלה מחוץ לסביבה הקרובה (פירוט בדו"ח המלא).
3. **רתימת הגברים לצורך שינוי** - דרך פעולה אחרונה ומשמעותית שזיהינו, שתרמה רבות להצלחותיה של העמותה בתחום פיתוח מנהיגות, היא גיוס התמיכה של הגברים הבדואים בקבלת לגיטימציה לפעילות ובלקיחת חלק בה. זיהינו שלוש דרכים לכך: רתימת האבות והאחים, רתימת דמויות גבריות מובילות בקהילה ושילוב בנים בתכנית המנהיגות (פירוט בדו"ח המלא).

### פיתוח מנהיגות בפרספקטיבה פרדוקסלית

עקרונות המידתיות ומתן הכלים התבטאו באסטרטגיות פרדוקסליות הכוללות את היכולת לאחוז ערכים מנוגדים בו-זמנית. דהיינו, כבוד ומתן מקום לעבר ולמסורת הקיימת, ובמקביל - קידום חשיבה עתידית ושונה. אחיזה בו-זמנית זו בעקרונות מנוגדים, ופעולה תוך החזקת המתח המתמיד בין הערכים השונים, מאפשר לייצר שינוי בסביבה שמרנית. חשוב לציין כי מנגנון זה מייצר לגיטימציה לסוכנות השינוי, לנערות ולנערות שמנסים לפתח קול ומנהיגות מקומית. מהלך זה דרש מסוכנות השינוי לעשות שימוש באסטרטגיות שונות של קבלת לגיטימציה פנים- וחץ-תרבותית, שמאפשרת להן לפעול ולהביא לשינוי בנורמות בצורה מידתית. לצורך כך, קיימת חשיבות לשימוש מאוד הדוק בסמלים ובפעולות מהתרבות המסורתית ובנורמות החברתיות הקיימות בכדי לקדם שינוי באופן חתרני.

### הליך פיתוח המנהיגות כמשפיע באופן יותר על שינוי הקהילה בלקייה

בכך ששיפורה את חוסן ויכולת ההתנגדות של הנשים בלקייה, הייתה לתכנית השפעה תודעתית עליהן. התכנית אף חוללה שינוי במקורות הפרנסה של נשים בלקייה ובהשכלה שלהן והעניקה להן העשרה אישית. כן הייתה לה השפעה תודעתית על הגברים בלקייה והשפעה על תדמיתה של העיירה בעיני גורמים חיצוניים.

### השפעת התכנית לאורך זמן על בוגריה ובגרותיה

התכנית השפיעה על בחירות אישיות חשובות של הבוגרים, גם זמן ממושך לאחר שהשתתפתם בתכנית הסתיימה. ההשפעות היו במספר מישורים, ביניהם תכנון המשפחה (דחיית גיל הנישואין והולדת ילדים עבור נשים, אופי הזוגיות עבור הגברים והנשים וחינוך הילדים לערכים), הבחירה לרכוש השכלה גבוהה והבחירה בתחום התעסוקה שלהן/ם (בחירה שלא לפי חלוקת תפקידים מסורתית) ובחירת מקום המגורים.

### השפעת הבחירה לשלב נערים בהליך פיתוח מנהיגות

במהלך המחקר, עמדנו על חשיבותה של ההחלטה לערב נערים יחד עם נערות בפעילות המנהיגות הצעירה, במטרה לטפח מנהיגות שבסופו של דבר, תוביל ליצירת איזון מגדרי בחברה הבדואית בלקייה. שילוב נערים ונערות תורם לקידום האישי של הבנים (קידום ההשכלה שלהם, הגנה עליהם מפני סמים, אלימות וכו') ואף מקנה להם יכולות וכישורים שכבר בנערותם מקדמים את תרומתם וסובלנותם לחברה בלקייה. יתר על כן, עירוב הנערים הוביל ליצירת קשרי גומלין בינם ובין הנערות בתכנית, שמתקיימים עד היום בין הגברים והנשים הבוגרים ומאפשרים שיח שיווני מבחינת קו מחשבת של הבוגרות ביחס לבני זוגן ומבחינת קבלתן כשוות על ידי הגברים. כלומר, עצם צירוף הנערים לפעילות המנהיגות הצעירה יצר שינוי מבחינת איזון מגדרי שנטע ניצנים בתקופת נעוריהם ממשיך ללוות אותם בבגרותם (השפעה על התפתחות של הבוגרות הבדואיות בתור נשים כך שהגברים לא יבלמו אותן, השפעה על פיתוח העתיד של הבוגרים כגברים וכבני זוג תומכים וכן השפעה על תרומתם לקהילה בלקייה).

ניתן לזקוף לזכות עמותת "רקמת המדבר" הצלחות רבות בתחום פיתוח המנהיגות. היא יצרה קהילה פנימית חזקה ומלוכדת בתוך חברה בדואית מסורתית, על כל המשתמע מכך, על אף ניסיונות התנגדות להקמתה וקיומה. היא מהוות מקור פרנסה לנשים בדואיות מבוגרות וכך יוצרות שיוון הזדמנויות מבחינת פרנסה ויציאה מהבית לאותן נשים. רבים מבין בוגריה ובוגרותיה הינם בעלי תארים אקדמאיים (כולל הרופאות ועורכות הדין הראשונות בקהילה). בוגרות רבות דחו את גיל הנישואין לאחרי סיום התואר ודחו את גיל הלידה, באופן שמתקבל מצד משפחתם, לאחר סיום התואר האקדמי והכניסה לשוק העבודה. מהלכים אלו מאפשרים לבוגרות להתקדם בקריירה המקצועית ולקדם שיוון מגדרי עם בני זוגן. אחת מההצלחות המשמעותיות נוגעת לעובדה שרבים מבין הבוגרים והבוגרות החליטו לחזור לאחר לימודיהם האקדמאיים ללקייה כרופאים, אחיות, מורות, מנהלים בתחומים מובילים במועצה - בשם אידיאל וחזון לפיתוח מבפנים, כמנהיגים-בוגרים בעלי יכולת השפעה רחבה עוד יותר. כיום מנהלת העמותה על ידי בוגרותיה, הממשיכות לקדם תכנים מראשית פעילותה ובו זמנית, משכללות ומעצבות מטרות חדשות. הן מובילות שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים מהאוכלוסייה היהודית השכנה, מעודדות תיירות פנים ומחו"ל וכך ממשיכות להפיץ את רעיונותיהן במעגלי השפעה רחבים יותר. בזכות דרכי הפעולה המחושבות שנקטה העמותה, שתחילה נחשבה למתריסה, היא הפכה לנכס עבור הקהילה הבדואית אשר מהווה מרכז מוכר ומקובל כיום.

מחקר זה תורם לתיאוריה של התפתחות מנהיגות באופנים פרדוקסליים, תוך איזונים בין עמדות סותרות וחתרנות מדודה. כן הוא שופך אור על דרכים לתרום לשיפור ולהתאמת תכניות מנהיגות הפועלות ברבדים שונים של הקהילה הישראלית הרחבה יותר. המחקר איפשר לנו להפיק לקחים אודות דרכי פעולה מתאימות ויעילות ודרכי פעולה אפקטיביות פחות, ולבחון את תוצאותיה של תכנית פיתוח מנהיגות הממוקדת בקבוצה חברתית בפריריה הסובלת מהדרה ושוליות מרובה (מגדר, אוכלוסייה בדואית, פריפריה גיאוגרפית).

ממצאי ומסקנות המחקר לא רק תורמים לבניית תכניות יעילות לפיתוח מנהיגות של נערות בחברה הישראלית, מטרה חשובה בפני עצמה, אלא אף משפרים את ההבנה של אופני קידום ופיתוח מנהיגות בקרב חברות המצויות בשוליים החברתיים והגיאוגרפיים והחוות הדרה מרובה (הנערים והנערות), ומובילים להבנה נרחבת יותר של תכניות פיתוח מנהיגות בקרב קבוצות אחרות בחברה הישראלית, המתמודדות גם הן עם שוליות.